



Granskning av anställningsrutiner

Rapport

Älvsbyns kommun

KPMG AB

2021-01-20

Antal sidor 12

Antal bilagor 1



Älvsbyns kommun
Granskning av anställningsrutiner

2021-01-20

Innehållsförteckning

1	Sammanfattning	2
2	Inledning/bakgrund	3
2.1	Syfte, revisionsfråga och avgränsning	3
2.2	Revisionskriterier	3
2.3	Metod	4
3	Resultat av granskningen	5
3.1	Styrande dokument	5
3.2	Rekryteringsprocessen	6
3.3	Stickprovskontroller	9
4	Slutsats och rekommendationer	12
4.1	Rekommendationer	12
A	Svar på revisionsfrågorna	13



1 Sammanfattning

Vi har av Älvsbyns kommuns revisorer fått i uppdrag att granska rutinerna kring kommunens anställningar. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2020.

Syftet med granskningen har varit att konstatera om kommunstyrelsen har ändamålsenliga rutiner och en tillräcklig intern kontroll gällande personalrekryteringsprocessen.

Vår sammanfattande bedömning utifrån granskningens syfte är att kommunstyrelsen till viss del har ändamålsenliga riktlinjer och rutiner. Dock anser vi att det saknas vitala delar så som intern rekrytering, jävssituation samt vilken dokumentation som ska finnas.

Att det finns beslutad *Riktlinjer för rekrytering* ser vi positivt på. Vad gäller den interna kontrollen är vår bedömning att den inte är tillräcklig då *Riktlinjer för rekrytering* inte efterlevs.

Mot bakgrund av vår granskning rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- ta fram styrande riktlinjer alternativt revidera *Riktlinjen för rekrytering* till att inkludera jävsfrågan, interna rekryteringar samt dokumentation.
- säkerställa att *Riktlinjer för rekrytering* efterlevs.

2 Inledning/bakgrund

Vi har av Älvsbyns kommuns revisorer fått i uppdrag att översiktligt granska kommunens rutiner för rekrytering av nyanställda. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2020.

Personalkostnaderna är den största enskilda kostnaden inom kommunens verksamhet. Rekryteringsprocessen utgör i detta sammanhang en central funktion vars uppgift är att bemanna organisationen med chefer och medarbetare som innehar rätt kompetens i förhållande till verksamheternas behov. Genom att rekrytera chefer och medarbetare med rätt kompetens utifrån ställda krav skapas förutsättningar för en väl fungerande organisation som bidrar till att kommunens målsättningar uppnås. Mindre lyckosamma rekryteringar kan medföra merkostnader och skador för verksamheten.

Revisorerna bedömer att det finns risker för att rekrytering sker utifrån andra kriterier än kompetens.

Med anledning av ovanstående drar kommunens revisorer slutsatsen i sin riskanalys, att kommunens rutiner avseende rekrytering av personal behöver granskas.

2.1 Syfte, revisionsfråga och avgränsning

Granskningen syftar till att konstatera om kommunstyrelsen har ändamålsenliga rutiner och en tillräcklig intern kontroll gällande personalrekryteringsprocessen.

Granskningen ska besvara följande revisionsfrågor:

- Finns det styrdokument/riktlinjer gällande personalrekrytering? Finns det en tydlig ansvarsfördelning?
- Finns det rutiner kring rekryteringsprocessen? Säkerställs kraven på kompetens?
- Hur hanteras jävsfrågor?
- Finns det regler för interna rekryteringar? Finns det rutiner för introduktion av nya medarbetare?

Granskningen avgränsas till att omfatta år 2020 och avser kommunstyrelsen.

2.2 Revisionskriterier

Vi har bedömt om rutinerna uppfyller

- Kommunallagen 6 kap § 6
- Tillämpbara interna regelverk och policys



Älvsbyns kommun
Granskning av anställningsrutiner

2021-01-20

2.3 Metod

Granskningen kommer att genomföras genom dokumentstudier och intervjuer/avstämningar med berörda tjänstemän.

Rapporten är faktakontrollerad av HR-chef och HR-specialist.

3 Resultat av granskningen

3.1 Styrande dokument

3.1.1 Riktlinjer för rekrytering¹

Syftet med rekryteringsriktlinjen är att möjliggöra välgrundade, effektiva och professionella rekryteringar till verksamheten.

Målsättningen med rekryteringsarbetet är att tillföra kommunen personella resurser med den för varje befattning bästa kompetensen. En viktig del i detta är att främja en intern rörlighet bland tillsvidareanställda som utvecklar både medarbetare och verksamhet.

Syftet med riktlinjen är att tydliggöra och upprätthålla ett gemensamt synsätt angående mål, etik, arbetsgång och samverkansformer.

Innan beslut om anställning fattas skall säkerställas om:

- medarbetare på arbetsplatsen har begärt höjning av sysselsättningsgrad enligt Allmänna bestämmelser (AB),
- det finns personal som är föremål för omplacering
- det finns tillsvidareanställd personal enligt LAS som ej har någon placering eller annan tillsvidareanställd personal som har önskemål att byta arbetsplats.

Innan beslut tas om annonsering internt eller externt ska ansvarig chef även se över om det finns någon med företrädesrätt, enligt Lagen om anställningsskydd (LAS), som har tillräckliga kvalifikationer utifrån kravprofilen.

Rekryterande chef ansvarar för rekryteringsprocessen, från behovsanalys gällande rekrytering till avslut av processen. Tidigt i rekryteringsprocessen bildas en rekryteringsgrupp bestående av rekryterande chef, facklig företrädare med fler.

Vid intern annonsering är det endast tillsvidareanställda inom Älvsbyns kommun som har möjlighet att söka tjänsten.

3.1.2 Riktlinje, Introduktion av anställda inom Älvsbyns kommun²

Riktlinjen beskriver Älvsbyns kommuns arbete vid introduktion för nyanställda och/eller medarbetare som kommer tillbaka efter en längre frånvaro samt anställda som byter arbetsplats inom kommunen. I tillämpliga delar gäller även dessa riktlinjer vid introduktionen av praktikanter.

Det är ansvarig chef som enligt riktlinjen har ansvar för introduktionen av den nyanställda och att upprätta en introduktionsplan. Introduktionsplanen ska ligga till grund för arbetsplatsintroduktionen vilken påbörjas samma dag den nyanställda börjar. Handle-

¹ POU 2018-12-20 § 17

² POU 2018-12-20 § 18

dare till den nyanställda ska utses av chefen. Chefen kan även utse sig själv till handledare om det bedöms som lämpligast. Handledarens viktigaste uppgift är att se till så att den nyanställde kommer in i arbetsgemenskapen.

3.1.3 Bedömning

Vår bedömning är att det till stor del finns adekvata styrande och stödjande dokument gällande rekrytering av medarbetare. De styrande dokumenten fastslår bland annat tydligt vem som ansvarar för de olika delarna i rekryteringsprocessen. Vår bedömning är dock att *Riktlinjer för rekrytering* bör ses över bland annat med tanke på intern rekrytering, jävssituation (se vidare avsnitt 3.2.) samt vilken dokumentation som ska finnas avseende hela rekryteringsprocessen (se vidare avsnitt 3.3). Av riktlinjen framgår det inte tydligt att/om de interna rekryteringarna ska hanteras som de externa rekryteringarna samt att det finns behov av att tydliggöra när endast intern rekrytering ska ske.

3.2 Rekryteringsprocessen

Älvsbyns kommun använder ett elektroniskt rekryteringsverktyg, ReachMee, som används som ett administrativt stöd i rekryteringsprocessens samtliga delar såsom annonserpublicering, hantering av ansökningar, utskick av besked till sökanden etc. ReachMee infördes våren 2019.

Efter HR-avdelningen registrerat och lagt in annons gällande kommande rekrytering kan rekryterande chef börja arbeta i systemet ReachMee. Efter de olika momenten så som annonsering, boka tid för intervju, referenstagning etc. genomförts bockas respektive moment av i verksamhetsprogrammet. De checklistor som används som stöd under rekryteringsprocessen är ett arbetsmaterial och läggs inte in i ReachMee, det finns heller inget krav på att så ska ske ej heller att dessa ska diarieföras.

Enligt *Riktlinjen för rekrytering* ska ett antal steg i rekryteringsprocessen genomföras:

1. Ta ställning till om rekrytering måste göras, behovsanalys ska genomföras.
2. Interninventering genom att se över om; någon medarbetare på arbetsplatsen har begärt höjning av sysselsättningsgrad enligt Allmänna bestämmelser (AB), det finns personal som är föremål för omplacering eller om det finns tillsvidareanställd personal enligt LAS som ej har någon placering eller annan tillsvidareanställd personal som har önskemål att byta arbetsplats.
3. Kontroller om det finns någon med företrädesrätt.
4. Kravprofil ska upprättas.
Även tidplan där det framgår vem/vilka som ska delta i processen samt tider för urval, intervjuer etc. ska upprättas i detta steg.
5. Annonsering, med ett antal parametrar som ska finnas med ex. kort beskrivning om Älvsbyns kommun, utbildningskrav och önskade meriter. Dialog med fackförbunden ska ske innan annonsen skickas ut.

2021-01-20

6. Inkomna ansökningar och urval, hanteras av rekryterande chef. Urval görs, tider bokas med rekryteringsgruppen.
Personen kallas till intervju och referenstagning.
Eventuellt arbetsprov genomförs.
Kontroll genomförs att personerna har tillstånd att arbeta.
7. Intervju genomförs.
Styrkta betygs- och intygskopior ska alltid begäras in till intervjun där det ska framgå att det den sökande uppger att hen har utbildning och erfarenhet av stämmer. Även referenser ska bes om.
8. Utdrag ur belastningsregistret. I enlighet med Skollagen ska alltid utdrag ur belastningsregistret lämnas av den sökande vid befattningar inom förskola, skola och särskola samt för personal som utför vissa insatser åt barn med funktionshinder. I Älvsbyns kommun är även rutinen att begära utdrag ur belastningsregistret vid yrken där det finns medborgare eller brukare som står i direkt beroendeställning till tjänsteutövaren och/eller där yrkesutövaren arbetar i annans hem. Utdraget får vara högst ett år gammalt.
9. Referenstagning ska **alltid** ske på aktuella personer efter intervjuerna, även vid internrekrytering. Det är mycket viktigt att referenserna kontaktas, minst två stycken, för att minimera risken för felrekrytering. Minst en av referenterna som kontaktas, gärna fler, bör ha varit chef eller haft en överordnad roll gentemot den sökande.
10. När ovan steg är genomgångna samlas referensgruppen för sammanvägning av kandidaterna.
11. Erbjudande om anställning. Innan ett anställningserbjudande lämnas skall samråd om lönesättning ske med HR-avdelningen enligt Kommunens lönepolicy. Anställningen anses inte som klar innan överenskommelse om lön är träffad.
Vid chefstillsättning skall även förhandling enligt MBL med berörda fackliga organisationer genomföras innan beslut om tillsättning sker.
12. Då tjänsten är tillsatt ska rekryterande chef meddela övriga sökanden. Återkopplingen bör ske skyndsamt efter att tjänsten blivit tillsatt. För sökanden som ej har blivit kallad till intervju kan rekryteringsansvarig använda sig av det elektroniska rekryteringsverktyget för att skicka gruppmail.
Sökanden som har varit på intervju bör kontaktas **muntligen**.

Jäv

Älvsbyn är en liten kommun där alla "känner alla" vilket kan vara upphov till att jäv uppstår. För att förhindra eventuella jävssituationer tillsätts enligt verksamhetsföreträdare exempelvis en rekryteringsgrupp för varje rekrytering som ska genomföras, samverkan sker med fackförbunden samt genom tydliga kravspecifikationer. Enligt uppgift har det inte förekommit några kända jävssituationer i samband med rekrytering.

Interna rekryteringar och referenstagning

Vid intern annonsering fastslår *Riktlinjer för rekrytering* att det endast är tillsvidareanställda i Älvsbyns kommun som har möjlighet att söka utannonserad tjänst. Med anledning av att kommunen kommer ha/har flera omorganisationer på gång har under 2020 tjänster vakanshållits. Vakanshållningen hade som syfte att bidra till att det i största möjliga mån skulle gå att undvika uppsägning på grund av arbetsbrist vid omorganisationerna. Där det inte var möjligt att vakanshålla skedde extern rekrytering, detta gjordes enligt verksamhetsföreträdare efter godkännande av HR-chef och rörde framförallt befattningar med särskilda krav såsom lärare, sjuksköterskor och socialsekreterare. Internrekrytering sker utifrån perspektivet att Älvsbyn kommun ska vara en attraktiv arbetsgivare genom att ge medarbetare möjlighet att avancera alternativt få ny tjänst.

Riktlinjer för rekrytering framhåller vikten av att alltid ta två referenser innan personen anställs. Detta för att minimera risken för felrekrytering. Dock har detta inte alltid fungerat. Vid intervjuer framkom exempel där inte referenstagning tagits innan person anställdes. Om referenstagning tagits hade med stor sannolikhet exempelvis misskötsel av arbete kommit fram. För att minimera att sådant fall återupprepas måste det enligt verksamhetsföreträdare tryckas på vikten att ta referenser från tidigare anställningar och om personen arbetat i Älvsbyn är det viktigt att även ta interna referenser.

Betyg och intyg

Styrkta betygs- och intygskopior ska alltid enligt *Riktlinjer för rekrytering* begäras in till intervjutillfället. Av betyg och intyg ska det framgå att det den som söker tjänsten har utbildning och erfarenhet som hen uppger. Även referenser ska lämnas.

Betyg och intyg sparas i fysisk mapp på HR-avdelningen.

Checklistor

Till *Riktlinjen introduktionen av anställda* finns ”*Checklista – Introduktionsprogram medarbetare*”. Checklistan går igenom inför- och under pågående introduktion samt uppföljning.

Det finns även en checklista ”*Introduktion för chefer i Älvsbyns Kommun*”. Checklistan går genom vilka steg den nya chefen ska introduceras i samt att det finns ett avsnitt gällande utbildningsprogram.

Dessa checklistor dokumenteras eller sparas inte.

Mallar

Det har även tagits fram ett antal mallar för exempelvis stöd vid anställningsintervjuer, kravspecifikation för ansökan om ny medarbetare samt stöd vid referenstagning.

3.2.1 Bedömning – Rekryteringsprocessen

Vår bedömning är att det finns adekvata rutiner, så som checklistor och mallar, tillgängligt för rekryterande chef. Bland annat finns rutin gällande introduktion av medarbetare och chefer.

Vi kan konstatera att *Riktlinjer för rekrytering* stipulerar att det i kravprofilen och annonseringen ska framgå vilka krav som ställs på den sökande. För att verifiera uppgiven kompetens och erfarenhet ska det vid intervju tillfället inhämtas betyg och intyg.

Det finns inga riktlinjer som stipuleras vad som gäller vid interna rekryteringar ej heller vad som gäller vid eventuella jävssituationer. Vi rekommenderar därför att ta fram styrande riktlinjer alternativt revidera *Riktlinjen för rekrytering* till att inkludera jävsfrågan samt interna rekryteringar.

Då vi blivit varse om att det skett rekrytering av person som inte tidigare fungerat tillfredsställande i kommunen uppmanar vi till nogsamhet i referenstagning vilket även *Riktlinjer för rekrytering* fastslår ska ske. Vi rekommenderar därmed säkerställa att *Riktlinjer för rekrytering* efterlevs i samtliga delar.

3.3 Stickprovskontroller

Fram till den sista november 2020 hade det genomförts 42 rekryteringar under år 2020. Vi har inom ramen för denna granskning slumpmässigt valt ut två rekryteringar (A och B nedan) för att kontrollera att vissa steg som *Riktlinjer för rekrytering* stipulerar ska genomföras genomförts.

Kontrollmoment		A	B
2. Intern inventering	<p>Innan beslut fattas skall HR-avdelningen kontakt för att säkerställa följande:</p> <ul style="list-style-type: none"> • se över om någon medarbetare på arbetsplatsen har begärt höjning av sysselsättningsgrad enligt Allmänna bestämmelser (AB), • se över om det finns personal som är föremål för omplacering • se över om det finns tillsvidareanställd personal enligt LAS som ej har någon placering eller annan tillsvidareanställd personal som har önskemål att byta arbetsplats. 	<p>Gjordes internt på arbetsplatsen.³</p> <p>Fanns ingen.</p> <p>Fanns ingen.</p>	<p>Gjordes internt på arbetsplatsen.⁴</p> <p>Fanns ingen.</p> <p>Fanns ingen.</p>
3. Företrädesrätt	<p>Innan beslut tas om annonsering internt eller externt ska ansvarig chef även se över om det finns någon med företrädesrätt, enligt Lagen om anställningsskydd</p>	<p>Fanns ingen.⁵</p>	<p>Fanns ingen.⁶</p>

^{3, 4} Vi erhöi ingen dokumentation dock skriftligt svar att så gjorts. Avser samtliga tre påståenden under punkten 2 Intern inventering.

^{5, 6} Ej tagit del av dokumentation.

	(LAS), som har tillräckliga kvalifikationer utifrån kravprofilen.		
4. Kravprofil	Upprätta tidplan för rekryteringsprocessen där det framgår vem/vilka som ska delta, samt tider för urval, intervjuer etc.	Nej ⁷	Ej upprättad.
6. Inkomna ansökningshandlingar och urval	Kontrollera alltid så att personerna har tillstånd att arbeta. Är den sökande exempelvis tredjelandsmedborgare, det vill säga medborgare utanför EU/EES, ska personen kunna uppvisa ett arbetstillstånd. Speciella regler gäller även för asylsökande.	Inga sökande utanför EU/EES.	Inga sökande utanför EU/EES.
7. Intervju	Begär alltid styrkta betygs- och intygskopior vid intervjun på det den sökande uppger att han/hon har utbildning och erfarenhet av samt be om referenser.	Inlämnat. ⁸	Lämnat till chef innan anställning. ⁹
8. Utdrag ur belastningsregistret	I enlighet med Skollagen ska alltid utdrag ur belastningsregistret lämnas av den sökande vid befattningar inom förskola, skola och särskola samt för personal som utför vissa insatser åt barn med funktionshinder.	Ej aktuellt.	Lämnat in sedan tidigare. ¹⁰
9. Referenstagning	Referenstagning ska alltid ske på aktuella personer efter intervjuerna, även vid internrekrytering. Har den sökande en tidigare anställning inom kommunen ska alltid den tidigare chefen nyttjas som referens.	Referenstagning gjord. ¹¹	Personen vikarierat på tjänsten 1,5 år så var känd av arbetsgivaren.

3.3.1 Bedömning – Stickprovskontroller

Vår bedömning är att stickprovskontrollerna påvisar att *Riktlinjer för rekrytering* inte efterlevs fullt ut. Bland annat saknades kravprofil, tidplan för rekryteringsprocessen samt hänvisning till tidigare utdrag från belastningsregistret.

⁷ Daterad 2020-12-10, anställning påbörjades 2020-11-01.

⁸ Framgår inte när dvs. vid tillfället för intervjun eller senare.

⁹ Framgår inte när dvs. vid tillfället för intervjun.

¹⁰ Personen arbetar sedan tidigare inom skolans verksamhetsområde. Ej tagit del av dokumentation som enligt riktlinjen får vara högst ett år gammal.

¹¹ Ej tagit del av dokumentation.



Älvsbyns kommun
Granskning av anställningsrutiner

2021-01-20

Då det vid stickprovskontrollerna saknats skriftligt dokumenterade handlingar rekommenderar vi att i *Riktlinjer för rekrytering* tydliggörande vad som ska dokumenteras, sparas, dateras osv. i anställningsprocessen.

4 Slutsats och rekommendationer

Vår sammanfattande bedömning utifrån granskningens syfte är att kommunstyrelsen *till viss del* har ändamålsenliga riktlinjer och rutiner. Dock anser vi att det saknas vitala delar så som hantering av intern rekrytering, jävssituation samt vilken dokumentation som ska finnas.

Vad gäller den interna kontrollen är vår bedömning att den inte är tillräcklig då *Riktlinjer för rekrytering* inte efterlevs.

4.1 Rekommendationer

Utifrån vår bedömning och slutsats rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- ta fram styrande riktlinjer alternativt revidera *Riktlinjen för rekrytering* till att inkludera jävsfrågan, interna rekryteringar samt dokumentation.
- säkerställa att *Riktlinjer för rekrytering* efterlevs.

Datum som ovan

KPMG AB

Camilla Strömbäck
Kommunal revisor

Eva Henriksson
Kommunal revisor och kundansvarig

Detta dokument har upprättats enbart för i dokumentet angiven uppdragsgivare och är baserat på det särskilda uppdrag som är avtalat mellan KPMG AB och uppdragsgivaren. KPMG AB tar inte ansvar för om andra än uppdragsgivaren använder dokumentet och informationen i dokumentet. Informationen i dokumentet kan bara garanteras vara aktuell vid tidpunkten för publicerandet av detta dokument. Huruvida detta dokument ska anses vara allmän handling hos mottagaren regleras i offentlighets- och sekretesslagen samt i tryckfrihetsförordningen.

A Svar på revisionsfrågorna

Finns det styrdokument/riktlinjer gällande personalrekrytering? Finns det en tydlig ansvarsfördelning?

Vår bedömning är att det till stor del finns adekvata styrande gällande rekrytering av medarbetare. De styrande dokumenten fastslår tydligt vem som ansvarar för de olika delarna i rekryteringsprocessen. Vår bedömning är dock att *Riktlinjer för rekrytering* bör ses över bland annat med tanke på intern rekrytering, jävssituation samt vilken dokumentation som ska finnas avseende de olika delarna i rekryteringsprocessen.

Dock kunde vi i de stickprovskontroller som genomförts konstatera att *Riktlinjer för rekrytering* inte efterlevs full ut. Bland annat saknades kravprofil, tidplan för rekryteringsprocessen samt hänvisning till tidigare utdrag från belastningsregistret.

Finns det rutiner kring rekryteringsprocessen? Säkerställs kraven på kompetens?

Vår bedömning är att det till stor del finns adekvata rutiner, så som checklistor och mallar, tillgängligt för rekryterande chef. Bland annat finns rutin gällande introduktion av medarbetare och chefer. Dock saknas tydliggörande vad som ska dokumenteras, sparas, dateras osv. i anställningsprocessen.

Vi kan konstatera att *Riktlinjer för rekrytering* stipulerar att det i kravprofilen och annonseringen ska framgå vilka krav som ställs på den sökande. För att verifiera uppgiven kompetens och erfarenhet ska det vid intervjutillfället inhämtas betyg och intyg.

I vår stickprovskontroll pekar det mot att betyg/intyg inhämtats vid ett senare skeende dvs. inte i samband med intervju vilket *Riktlinjer för rekrytering* stipulerar.

Hur hanteras jävsfrågor?

Det finns inga riktlinjer som stipuleras vad som gäller vid eventuella jävssituationer.

Finns det regler för interna rekryteringar?

Det saknas riktlinjer över vad som gäller vid interna rekryteringar. Av *Riktlinjer för rekrytering* framgår det inte tydligt att/om de interna rekryteringarna ska hanteras som de externa rekryteringarna samt att det finns behov av att tydliggöra när endast intern rekrytering ska ske.

Finns det rutiner för introduktion av nya medarbetare?

Vår bedömning är att det finns adekvata rutiner, så som checklistor och mallar, tillgängligt för rekryterande chef. Bland annat finns rutin gällande introduktion av medarbetare och chefer.